

介護キャリア段位制度が介護現場の人材育成（OJT）に与える効果 ～取組状況が異なる老健施設の比較を通して～

熊田 圭佑

キーワード：介護キャリア段位制度、OJT、介護技術、人材育成

1. 研究の背景

我が国では急速な少子高齢化の進展に伴い、介護需要が増大する一方で、生産年齢人口の減少が進んでおり、担い手である介護人材の不足が深刻な問題となっている。第7期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づいて都道府県が推計した介護人材の将来需要を見ると、2025年度末には約245万人の介護人材が必要とされ、2016年の介護職員数を基準とすると、2025年度末までに約55万人、年間で約6万人程度の介護人材を確保する必要があるとされている。このような今後、介護サービスの需要増大が見込まれる中、介護人材の質・量の両面において、一層の充実を図っていくことが介護サービス事業所にとって大きな課題となっている¹⁾。

こうした状況の中、介護分野における人材育成、確保・定着することを目的に創設されたのが『介護キャリア段位制度』である。この制度は「介護分野における実践的なキャリアアップの仕組みを構築することを通じて、介護職員の人材育成・定着、新規参入を促進すること」を目指し、平成24年に制度化された。平成27年度からは厚生労働省の「介護職員資質向上促進事業」としての展開がなされ、介護技能（介護の実践的スキル）を「見える化」し、介護職員の実践的なスキルを適正に評価し、処遇や社会的評価の改善に結びつけていくことが目的とされている²⁾。

介護職員処遇改善加算における「キャリアパス要件Ⅱ」への適用、講習受講に要する諸費用の「地域医療介護総合確保基金」への反映、外国人技能実習生に対して技能評価を行う「試験評価者」への要件化など、『介護キャリア段位制度』を活用した取り組みには様々なインセンティブが設けられ、アセッサー数は平成24年度の326名から、平成30年度には2万人を超え、レベル認定者数は6千人以上となった。

介護サービスは、ヒトがヒトへ提供するサービスそのものが商品であり、提供されるサービスが企業価値を左右するため、人材育成は企業価値を高める上での最重要課題である。また、介護サービスは「無形性」、「同時性」、「個別性」といった性質を有しており、状況に応じて質の高い介護サービスを提供するためには、学問的な知識だけではなく、現場における実践力が求められている。

実践力の向上には、介護現場におけるOJTが不可欠である。『介護キャリア段位制度』を活用した取り組みに関する先行調査・研究³⁾では、OJTを人材育成マネジメントにおけるPDCAプロセスに基づき標準化し、組織的かつ継続的に取り組んでいる事業所では、介護

技術のスキルの向上やキャリアパスに活かされていることが報告され、『介護キャリア段位制度』は効果的な OJT の実践に最も有効な手段の一つであるとされている。

一方で、2014 年に行われた滋賀県の調査⁴⁾では、介護職員における人材育成の方法で重視するものとして、「内部研修」が 79.4%、「外部研修の積極的な受講」が 76.9%であるのに対して、「職場での OJT」は 49.9%に留まっている。

また、東京都社会福祉協議会が実施した調査⁵⁾によれば、課題として「研修等を受ける職員が忙しい」ことが挙げられている。役職者の育成上の課題として「職員体制がぎりぎりの状態でマネジメント業務を学ぶための職場外研修に派遣することが難しい」や「研修費が高い」、「小規模事業所であるため、ポストが不足によって役職登用の機会が少ない」、「人件費財源が限られている」などが示されている。

このように OJT の推進には、事業所の人員体制に加え、事業規模や予算など、組織体制の違いが取り組み状況の差異に起因していることが想定され、課題の解決には、経営資源を含めた幅広い視点で検討すべきと考えられる。

我が国では 2025 年を目指した地域包括ケアシステムの構築が進められる中で、介護老人保健施設は、有するリハビリテーション機能を活かして、自立支援や社会参加を促し、「その人らしい暮らし」をサポートすることが求められている。また、多職種が配置される強みを活かして、地域における中核的な役割を担うことも期待されている。

介護老人保健施設で質の高い介護サービスが提供されることは、地域包括ケアシステム構築の上でも重要な課題の一つであり、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らしていくことのできる社会を作り出すうえで極めて重要と言える。

2. 研究目的

本研究では、令和元年度「介護職員の介護技術向上に資する取組の実態に関する調査研究事業」として、一般社団法人シルバーサービス振興会が実施した「介護職員の介護技術向上にむけた取組実態に関するアンケート調査」に関するデータを用いて、介護老人保健施設における介護現場の効果的な OJT の実践に最も有効な手段の一つである『介護キャリア段位制度』に積極的に取り組んでいる事業所と、アセッサー養成には参加したものの、積極的には取り組んでいないとみられる事業所における職員構成としての介護職員数、介護職員に占める介護福祉士の割合や研修実施の有無、アセッサーの基本属性等を比較し、これら 2 群間の OJT 等の人材育成の取り組みや介護への取り組み姿勢、指導者の位置づけの差異を明らかにするとともに、今後の介護事業所における介護技術に基づく OJT を推進するための方策を検討することを目的とした。

3. 研究方法

一般社団法人シルバーサービス振興会が実施した「令和元年度 介護職員の介護技術向上に資する取組の実態に関する調査研究事業」における「介護職員の介護技術向上にむけ

た取組実態に関するアンケート」調査結果データを加工し、二次分析を実施した。

分析データは、シルバーサービス振興会が作成した事業者に対する調査票 216 件と指導者に対する調査票 234 件で、両票共に回答があった 186 件を突合し、このうち介護老人保健施設が回答していた 73 件分のみを分析対象とした。

このデータを用いて、事業所の属性や研修や OJT の実施状況といった事業所の取り組み、そして介護キャリア段位制度のアセッサーの資格を持つ者への回答を依頼した指導者票において、指導者の属性と介護キャリア段位におけるレベル認定の有無やこれに基づく OJT への取り組み状況等について分析を行った。

さらに、本データの調査対象は、介護キャリア段位制度のアセッサーが 1 名以上所属する全国介護事業所のうち、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、訪問介護サービスから、計 800 事業所を抽出して実施されたものであるが、73 件のデータにはレベル認定者を 3 件以上いる事業所（キャリア段位活用群 56 件）とレベル認定者がいない事業所（キャリア段位未活用群 17 件）があった。これら 2 群間の事業所やアセッサーの取り組み状況の差異について分析した。

なお本研究は、兵庫県立大学大学院経営研究科に設置される研究倫理審査委員会の認証を得て実施した(2020-0012)。

4. 結果

4-1 調査対象施設の特徴

介護職員数では、全体の平均値が 49.2 名 (SD±53.54) に対して、キャリア段位活用群は平均値 52.5 名 (SD±60.36)、未活用群では平均値 37.5 名 (SD±13.82) であった。

介護職員数に介護福祉士が占める割合では、全体の平均値が 77.7% (SD±15.5) に対して、キャリア段位活用群は平均値 77.0% (SD±16.5)、未活用群では平均値 79.0% (SD±12.2) となっていた。

① 介護職員における採用職員の割合、離職者の割合

介護職員における採用職員の割合では、全体の平均値が 9.0% (SD±6.0) に対して、キャリア段位活用群は平均値 8.0% (SD±5.3)、未活用群では平均値 11.0% (SD±7.7) であった。離職者の割合は、全体の平均値が 9.0% (SD±7.8) に対して、キャリア段位活用群は平均値 8.0% (SD±6.4)、未活用群では平均値 10.0% (SD±11.4) と示されていた。

② 事業所における研修費、厚生費

事業所における研修費では、全体の平均値が 9,676.73 円 (SD±8,898.321) に対して、キャリア段位活用群は平均値 10,161.5 円 (SD±9,686.36)、未活用群では平均値 7,689.3 円 (SD±4,174.72) であった。

また、厚生費は、全体の平均値が 32,099.61 円 (SD±38,157.118) に対し、キャリア段

活活用群は平均値 27,462.7 円 (SD±29,288.25)、未活用群では平均値 52,965.6 円 (SD±63,613.03) となっていた。

③ 事業所における昨年度の介護に関する書籍購入総額、購入冊数

昨年度の介護に関する書籍購入総額では、全体の平均値が 46,329.04 円 (SD±53,773.69) に対して、キャリア段位活用群では、平均値 48,597.7 円 (SD±49,851.15)、未活用群では平均値 38,199.8 円 (SD±67,928.34) となっていた。購入冊数は、全体の平均値が 20.35 冊 (SD±18.503) に対して、キャリア段位活用群が平均値 23.8 冊 (SD±18.98)、未活用群が 8.1 冊 (SD±9.77) とキャリア段位活用群が 15 冊ほど、有意に多かった。

④ 介護キャリア段位制度のレベル認定者数

介護キャリア段位制度のレベル認定者数では、全体の平均値が 0.15 名 (SD±0.165) に対し、キャリア段位活用群が平均値 0.2 名 (SD±0.17) と示され、未活用群では、平均値 0 名 (SD±0.05) で、活用群のほうが有意に多かったことから、これらの 2 群の分類は有用であることが示された。(図表 1)

図表 1 分析対象とした介護老人保健施設の属性

	全体(N=73)		キャリア段位活用群(N=56)		キャリア段位未活用群(N=17)		N	平均値の差	P値 (T検定)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差				
介護職員数	49.02	53.543	52.5	60.36	37.5	13.82	17	15.05	0.31	
介護職員数に介護福祉士が占める割合	77.0%	15.5%	77.0%	16.5%	54	79.0%	12.2%	17	-2.0%	0.62
介護職員における採用職員の割合	9.0%	6.0%	8.0%	5.3%	55	11.0%	7.7%	17	-3.0%	0.07
介護職員における離職者の割合	9.0%	7.8%	8.0%	6.4%	55	10.0%	11.4%	17	-2.0%	0.61
事業所における研修費(介護職員一人あたりのおおよその年間平均支出実績)	9676.73	8898.321	10161.5	9686.36	41	7689.3	4174.72	10	2472.16	0.44
事業所における厚生費(介護職員一人あたりのおおよその年間平均支出実績)	32099.61	38157.118	27462.7	29288.25	36	52965.6	63613.03	8	-25502.92	0.09
事業所における昨年度の介護に関するおおよその書籍購入総額	46329.04	53773.69	48597.7	49851.15	43	38199.8	67928.34	12	10397.92	0.56
事業所における昨年度の介護に関するおおよその購入冊数	20.35	18.503	23.8	18.98	43	8.1	9.77	12	15.69	0.008 **
介護キャリア段位制度のレベル認定者数	0.15	0.165	0.2	0.17	54	0.0	0.05	17	0.18	0.00 **

** P<0.01,* P<0.05

4-2 調査対象施設の人材育成方策、研修、職場環境、介護キャリア段位制度の活用等

① 研修の実施

介護技術向上にむけた研修は実施しているが 83.6%であり、その内、キャリア段位活用群は 85.7%、未活用群では 76.5%であった。具体的な研修内容として、介護記録等の作成指導・研修の実施が 39.7%で 4 割程度、これについては、キャリア段位活用群は 39.3%、未活用群が 41.2%と示された。パソコン等を利用するための研修の実施は 16.4%、キャリア段位活用群で 16.1%、未活用群 17.6%と実施率は低かった。

だが、外部研修についての積極的な情報収集は 91.8%が実施していると回答しており、

キャリア段位活用群で91.1%、未活用群でも94.1%と9割を超えていた。

② 職場環境

記録や報告書の作成におけるICTの活用を実施していたのは54.8%で、キャリア段位活用群では55.4%、未活用群で52.9%と示された。働き方改革への取り組みは、全体の83.6%が「実施している」と回答し、キャリア段位活用群85.7%、未活用群76.5%と示された。

満足度調査は、全体で42.5%が実施していた。キャリア段位活用群42.9%、未活用群41.2%と示されていた。

③ 介護キャリア段位制度の活用状況

介護キャリア段位制度を用いたOJT・評価の就業時間への位置づけは、83.6%の施設でなされていたが、キャリア段位活用群は85.7%、未活用群で76.5%と示された。また、「根拠に基づく介護への意識」が高まったのは、全体で37.0%であったが、キャリア段位活用群では42.9%、未活用群は17.6%となっていた。介護記録への意識が高まったとの回答は、全体の34.2%と示された。キャリア段位活用群は39.3%、未活用群17.6%となっていた。

キャリア段位制度の活用は、活用予定との回答は、全体で65.8%と示されていた。キャリア段位活用群では75.5%と示されたが、未活用群では35.3%と有意に低かった。具体的な活用方法として、キャリア段位活用群では「介護実習生」が75.0%と最も高く、次いで「補助的な介護を行う介護助手」が30.4%、「外国人技能実習生」が8.9%、「派遣職員」が3.6%、「ボランティア職員」が1.8%であった。

未活用群では「介護実習生」、「外国人技能実習生」が23.5%、次いで「補助的な介護を行う介護助手」が11.8%、「派遣職員」が5.9%、「ボランティア職員」は0であった。両群ともに「介護実習生」が多く、キャリア段位活用群では「補助的な介護を行う介護助手」が続いているが、未活用群では「外国人技能実習生」の割合が高かった。(図表2)

図表2 分析対象とした介護老人保健施設における研修、キャリア段位制度の状況

		全体 (N=73)		キャリア段位活用群 (N=56)		キャリア段位未活用 群(N=17)		P値 (χ^2 乗検定†)
		N	%	N	%	N	%	
介護職員の介護技術向上にむけた研修を実施しているか	実施している	61	83.6%	48	85.7%	13	76.5%	0.37
介護記録や報告書類の作成指導・研修を実施しているか	実施している	29	39.7%	22	39.3%	7	41.2%	0.89
パソコン等を利用するための研修を実施しているか	実施している	12	16.4%	9	16.1%	3	17.6%	0.88
介護職員の対する外部研修について、積極的に情報を収集しているか	実施している	67	91.8%	51	91.1%	16	94.1%	0.69
介護記録や報告書の作成についてICTの活用を推進しているか	実施している	40	54.8%	31	55.4%	9	52.9%	0.12
介護職員の働き方について、働き方改革などを意識して改革に取り組んでいるか	実施している	61	83.6%	48	85.7%	13	76.5%	0.86
介護職員の働くことに対する満足度調査を行っているか	実施している	31	42.5%	24	42.9%	7	41.2%	0.37
介護キャリア段位制度を用いたOJT・評価を就業時間中に行う業務として位置づけているか	位置づけている	42	57.5%	35	62.5%	7	41.2%	0.90
介護キャリア段位制度の取組や活用を通じて、根拠に基づく介護への意識が高まったか	高まった	27	37.0%	24	42.9%	3	17.6%	0.06
介護キャリア段位制度の取組や活用を通じて、介護記録への意識が高まったか	高まった	25	34.2%	22	39.3%	3	17.6%	0.10
介護キャリア段位制度の活用予定	活用予定	48	65.8%	42	75.0%	6	35.3%	0.00 **
介護実習生	活用あり	21	28.8%	17	30.4%	4	23.5%	0.59
補助的な介護を行う介護助手	活用あり	11	15.1%	9	16.1%	2	11.8%	0.66
外国人技能実習生	活用あり	9	12.3%	5	8.9%	4	23.5%	0.11
派遣職員	活用あり	3	4.1%	2	3.6%	1	5.9%	0.67
ボランティア職員	活用あり	1	1.4%	1	1.8%	0	0.0%	0.58

† 件数が5以下のものを含んだ時には、フィッシャーの正確確率検定を実施した。

** P < 0.01, * P < 0.05

④ 人材育成支援の取り組み

介護職員の多職種カンファレンス参加機会の促しでは「実施している」が37.0%であり、この内、キャリア段位活用群では39.3%、未活用群は29.4%であった。また、介護職員との面談の機会では全体で30.1%が実施しており、キャリア段位活用群は33.9%であるのに対して、未活用群では17.6%と低かった。事業所の経営理念、人材育成方針の伝達は26.0%で実施され、これについて、キャリア段位活用群は28.6%、未活用群が17.6%。介護技術指導の機会では実施しているが19.2%で、この内、キャリア段位活用群で23.2%、未活用群は5.9%に留まった。

年間の介護職員育成計画の作成提示では実施しているが17.8%であり、キャリア段位活用群が17.9%、未活用群では17.5%と実施率はいずれも2割を下回った。介護職員のスキルアップにむけた目標設定や目標管理では実施しているが17.8%であったが、キャリア段位活用群は21.4%で実施されているのに対して、未活用群では5.9%に留まった。

また、指導者の育成、配置では全体では16.4%が実施しているが、キャリア段位活用群が19.5%であるのに対して、未活用群では5.9%であった。介護現場での現認、指導機会の確保では実施しているが13.7%、この内、キャリア段位活用群が14.3%、未活用群は11.8%といずれも低い実施率であった。

介護技術に関する指標・基準等の明示を実施していたのは12.3%であったが、キャリア段位活用群が16.1%であるのに対し、未活用群では0.0%という結果となった。介護職員への気づき支援、ケア内容改善の促しの機会があるとの回答は11.0%であり、キャリア段

位活用群が 10.7%、未活用群は 11.8%であった。介護職員の目標達成状況の進捗確認をしていたのは、9.6%と低く、キャリア段位活用群は 10.7%、未活用群では 5.9%であった。介護記録や報告書類の作成指導の機会があるが 8.2%、この内、キャリア段位活用群では 7.1%、未活用群が 11.8%であった。指導者に対する支援、相談・サポート体制があるのは全体で 8.2%、キャリア段位活用群では 8.9%、未活用群は 5.2%といずれも低かった。

また、介護職員のスキルアップに向けたプランやパスの提示をしていたのは 6.8%であった。キャリア段位活用群が 8.9%であるのに対して、未活用群では 0.0%であった。ケアの根拠の説明、指導の機会があったのは 6.8%でキャリア段位活用群が 7.1%、未活用群は 5.9%であった。介護職員の介護技術の定期確認、定期評価では実施していたのは 6.8%と低く、この内、キャリア段位活用群では 8.9%実施されていたが、未活用群は 0.0%であった。

⑤ キャリアアップ支援の取り組み

ヒヤリハット報告書、事故報告書の作成指導をしていたのは 38.4%、この内、キャリア段位活用群が 37.5%、未活用群は 41.2%であった。働きながら介護福祉士取得を目指す介護職員に対する支援は、32.9%で実施され、キャリア段位活用群が 41.4%であるのに対して、未活用群では 5.9%と低く、キャリア段位活用群が有意に高かった。

新人介護職員に対する OJT では実施しているが 32.9%、キャリア段位活用群が 37.9%、未活用群は 17.6%に留まった。より専門性の高い介護技術を取得するための研修受講支援は 24.7%で実施され、この内、キャリア段位活用群が 26.8%、未活用群では 17.6%という結果となった。

非正規職員から正規職員への転換では実施しているが 21.9%となっており、キャリア段位活用群が 25.0%であるのに対して、未活用群では 11.8%であった。また、介護職員に対する指導・評価結果の人事制度への反映では全体で 20.5%実施されているが、キャリア段位活用群が 25.0%であるのに対して、未活用群は 5.9%と低かった。介護スキルレベルに応じた職位・給与制度の仕組みでは実施しているが 20.5%。この内、キャリア段位活用群では 23.2%、未活用群では 11.8%であった。介護職員の人事ローテーションの実施では 16.4%で実施されており、キャリア段位活用群が 16.1%、未活用群は 17.6%といずれにおいても実施率は低いことが示された。

ICT 活用による利用者情報蓄積と個別ケアの提供では 15.1%で実施されているが、キャリア段位活用群が 17.9%であるのに対し、未活用群では 5.9%と低かった。職場内コミュニケーション円滑化にむけた取り組みでは 15.1%で実施されており、この内、キャリア段位活用群が 14.3%、未活用群では 17.6%であった。介護職員の地域交流活動への参加の促し・支援では 15.1%で実施されており、キャリア段位活用群が 14.3%、未活用群は 17.6%であった。介護職員の雇用管理対策では実施しているが 13.7%、この内、キャリア

段位活用群が 14.3%、未活用群は 11.8%であった。

ICT 活用による事務負担軽減を実施していたのは 13.7%と低かった。これは、キャリア段位活用群が 16.1%、未活用群では 5.9%であった。介護職員の気づき支援、ケア内容の改善の促しをしていたのは 11.0%で、キャリア段位活用群が 10.7%、未活用群では 11.8%であった。介護ロボットやリフト等の介護機器の導入をしていたのは 9.6%で、キャリア段位活用群では 10.7%、未活用群では 5.9%であった。

入職 2 年目以降介護職員に対する OJT 指導を実施していたのは 6.8%で低かったが、キャリア段位活用群は 8.9%実施されているのに対して、未活用群では 0.0%であった。また、入職 3 年目以降の介護職員に対する OJT 指導も同様の傾向が見られ、実施していたのは全体としては 4.1%で、キャリア段位活用群は 5.4%、未活用群では 0.0%であった。

(図表 3)

図表 3 分析対象とした介護老人保健施設における人材育成支援、キャリアアップ支援の取り組み(全体実施率降順)

	全体 (N=73)		キャリア段位活用群 (N=56)		キャリア段位未活用 群(N=17)		P 値 (χ ² 乗検定)
	N	%	N	%	N	%	
人材育成支援の取り組み							
⑬介護職員の多職種カンファレンス参加機会の促し	27	37.0%	22	39.3%	5	29.4%	0.33
⑦介護職員との面談の機会	22	30.1%	19	33.9%	3	17.6%	0.16
①事業所の経営理念、人材育成方針の伝達	19	26.0%	16	28.6%	3	17.6%	0.29
⑧介護技術指導の機会	14	19.2%	13	23.2%	1	5.9%	0.10
②年間の介護職員育成計画の作成・提示	13	17.8%	10	17.9%	3	17.6%	0.65
④介護職員のスキルアップにむけた目標設定や目標管理	13	17.8%	12	21.4%	1	5.9%	0.13
⑥指導者の育成、配置	12	16.4%	11	19.6%	1	5.9%	0.17
⑨介護現場での現認(立ち合い)、指導の機会の確保	10	13.7%	8	14.3%	2	11.8%	0.58
⑤介護技術に関する指標・基準等の明文文化されたものの明示	9	12.3%	9	16.1%	0	0.0%	0.08
⑭介護職員への気づき支援、ケア内容改善の促しの機会	8	11.0%	6	10.7%	2	11.8%	0.60
⑩介護職員の目標達成状況の進捗確認	7	9.6%	6	10.7%	1	5.9%	0.48
⑩介護記録や報告書類の作成指導の機会	6	8.2%	4	7.1%	2	11.8%	0.43
⑯指導者に対する支援、相談・サポート体制	6	8.2%	5	8.9%	1	5.9%	0.57
③介護職員のスキルアップ(専門性向上)に向けたプランやバスの提示	5	6.8%	5	8.9%	0	0.0%	0.25
⑪ケアの根拠の説明、指導(根拠に基づくケアの確認)の機会	5	6.8%	4	7.1%	1	5.9%	0.67
⑬介護職員の介護技術レベルの定期確認、定期評価	5	6.8%	5	8.9%	0	0.0%	0.25
キャリアアップ支援の取り組み							
⑭ヒヤリハット報告書、事故報告書の作成指導	28	38.4%	21	37.5%	7	41.2%	0.50
①働きながら介護福祉士取得を目指す介護職員に対する支援	24	32.9%	23	41.1%	1	5.9%	0.01 **
⑥新人介護職員に対するOJT指導	24	32.9%	21	37.5%	3	17.6%	0.11
②より専門性の高い介護技術を習得にむけた介護職員に対する研修受講支援	18	24.7%	15	26.8%	3	17.6%	0.34
⑪非正規職員から正規職員への転換	16	21.9%	14	25.0%	2	11.8%	0.21
③介護職員に対する指導・評価結果の人事制度への反映	15	20.5%	14	25.0%	1	5.9%	0.08
④介護スキルレベルに応じた職位・給与制度の仕組み	15	20.5%	13	23.2%	2	11.8%	0.26
⑤介護職員の人事ローテーションの実施	12	16.4%	9	16.1%	3	17.6%	0.57
⑩ICT活用による利用者情報蓄積と個別ケアの提供の実施	11	15.1%	10	17.9%	1	5.9%	0.21
⑮職場内コミュニケーション円滑化にむけた取組の実施	11	15.1%	8	14.3%	3	17.6%	0.50
⑯介護職員の地域交流活動への参加の促し・支援	11	15.1%	8	14.3%	3	17.6%	0.50
⑨介護職員の雇用管理改善対策の実施	10	13.7%	8	14.3%	2	11.8%	0.58
⑩ICT活用による介護職員の事務負担軽減	10	13.7%	9	16.1%	1	5.9%	0.27
⑬介護職員への気づき支援、ケア内容の改善の促し	8	11.0%	6	10.7%	2	11.8%	0.60
⑯介護ロボットやリフト等の介護機器の導入	7	9.6%	6	10.7%	1	5.9%	0.48
⑦入職2年目介護職員に対するOJT指導	5	6.8%	5	8.9%	0	0.0%	0.25
⑧入職3年目以降の介護職員に対するOJT指導	3	4.1%	3	5.4%	0	0.0%	0.45

† 件数が5以下のものを含んだ時には、フィッシャーの正確確率検定を実施した。

** P < 0.01、* P < 0.05

4-3 調査対象となった施設におけるアセッサーの特徴

アセッサーの性別は、全体では男性が54.8%、女性が45.2%であった。キャリア段位活用群では男性が53.6%、女性が46.4%、未活用群では男性が58.8%、女性が41.2%であった。勤務形態は「専従常勤」が68.5%で、「兼務常勤」が19.2%、「介護職員としては従事していない」が5.5%であった。キャリア段位活用群では、「専従常勤」が74.5%、「兼務常勤」が19.6%、「介護職員としては勤務していない」が5.9%で、未活用群では、「専従常勤」が70.6%、「兼務常勤」が23.5%、「介護職員としては従事していない」が5.9%であった。

また、アセッサーの施設での職位は、「主任リーダー」が67.1%と最も多く、次いで「管理者」が19.2%、「一般職」が8.2%、「その他」が2.7%であった。キャリア段位活用群でも「主任リーダー」が66.7%と最も多く、次いで「管理者」が20.4%、「一般職」が9.3%、「その他」が3.7%であった。未活用群も同様に「主任リーダー」が75.6%と最も多く、次いで「管理者」が17.6%、「一般職」が5.9%であった。

アセッサーが持っている資格は、「介護福祉士」が93.2%と最も多く、次いで「介護支援専門員」が39.7%、「看護師」が4.1%、「社会福祉士」が2.7%であった。キャリア段位活用群でも同様に「介護福祉士」が92.9%と最も多く、「介護支援専門員」が39.9%、「看護師、社会福祉士」が3.6%であった。一方、未活用群におけるアセッサーが保有する資格は「介護福祉士」が28.6%、「介護支援専門員」が12.5%、「社会福祉士」が3.6%、「看護師」が1.8%であった。

介護キャリア段位のレベル認定状況は、「レベル4認定」が24.1%、「レベル3認定」が18.5%、「レベル2②」が7.4%、「レベル2①」が3.7%であった。未活用群ではレベル認定者はいなかった。(図表4)

図表4 分析対象とした介護老人保健施設におけるアセッサーの属性

	全体 (N=73)		キャリア段位活用群 (N=56)		キャリア段位未活用 群(N=17)		P値 (χ^2 乗検定†)
	N	%	N	%	N	%	
性別							
男性	40	54.8%	30	53.6%	10	58.8%	0.70
女性	33	45.2%	26	46.4%	7	41.2%	
勤務形態							
専従常勤	50	68.5%	38	74.5%	12	70.6%	0.94
兼務常勤	14	19.2%	10	19.6%	4	23.5%	
介護職員としては従事していない	4	5.5%	3	5.9%	1	5.9%	
職位							
管理職	14	19.2%	11	20.4%	3	17.6%	0.79
主任リーダー	49	67.1%	36	66.7%	13	76.5%	
一般職	6	8.2%	5	9.3%	1	5.9%	
その他	2	2.7%	2	3.7%	0	0.0%	
保有資格							
介護福祉士 あり	68	93.2%	52	92.9%	16	28.6%	0.86
介護支援専門員 あり	29	39.7%	22	39.3%	7	12.5%	0.89
社会福祉士 あり	2	2.7%	2	3.6%	2	3.6%	1.00
看護師 あり	3	4.1%	2	3.6%	1	1.8%	0.55
介護キャリア段位のレベル認定の取得状況							
レベル4認定を取得済みである	13	17.8%	13	24.1%	0	0.0%	0.005 **
レベル3認知取得済みである	10	13.7%	10	18.5%	0	0.0%	
レベル2②を取得済みである	4	5.5%	4	7.4%	0	0.0%	
レベル2①を取得済みである	2	2.7%	2	3.7%	0	0.0%	
レベル認定は取得していない	41	56.2%	25	46.3%	16	100.0%	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	P値 (T検定)
年齢	42.9	8.40	43.0	8.7	42.5	7.6	0.85
職場における経験年数	15.3	6.16	15.8	5.9	13.3	6.9	0.15
専門職としての経験年数	16.9	4.73	17.2	4.7	15.6	4.6	0.28

† 件数が5以下のものを含んだ時には、フィッシャーの正確確率検定を実施した。

** P < 0.01、* P < 0.05

4-4 分析対象施設におけるアセッサーの取り組みに関する比較

① アセッサーとしての取り組み

アセッサーとしての取り組み状況について、全体では「十分にできている」が24.7%で、キャリア段位活用群では「十分にできている」が32.1%、未活用群では、「十分にできていない」が100%となっており、有意な差が示された。

キャリア段位に基づくOJTの実施については、「実施している」が34.2%、「実施していない」は65.8%であった。この内、キャリア段位活用群では「実施している」が37.5%、「実施していない」が62.5%であり、未活用群では「実施している」が23.5%、「実施していない」が76.5%であった。

② 他の専門職との連携、OJTについての相談する相手

他専門職との連携する機会があったのは68.5%で、キャリア段位活用群では71.4%、未活用群では58.8%と示された。

OJTについての相談する相手は、「上司」が90.4%と最も多く、次いで「同僚」が57.5%、「OT・PT」が19.2%、「ケアマネージャー」、「保健師や看護師」が17.8%、「その他」8.2%と続き、「医師」が6.8%と最も少なかった。キャリア段位活用群でも「上司」

が87.5%と最も多く、次いで「同僚」が55.4%、「OT・PT」、「ケアマネージャー」、「保健師や看護師」、「その他」が8.9%と続き、「医師」が7.1%となっていた。未活用群では、「上司」が100%と最も多く、次いで「同僚」64.7%、「OT・PT」11.8%、「ケアマネージャー」、「保健師や看護師」、「医師」、「その他」が5.9%であった。

両群とも「上司」が最も選択され、次いで「同僚」が多かった。また、両群ともに「医師」等の他の職種を選択した割合は少なかった。(図表5)

図表5 分析対象とした介護老人保健施設におけるアセッサの取り組み

	全体 (N=73)		キャリア段位活用群 (N=56)		キャリア段位未活用 群(N=17)		P値 (χ^2 乗検定 [†])
	N	%	N	%	N	%	
現在におけるアセッサとしての取り組み状況							
十分にできている	18	24.7%	18	32.1%	0	0.0%	0.007 **
十分にできていない	55	75.3%	38	67.9%	17	100.0%	
現在キャリア段位に基づくOJTを実施しているか							
実施している	25	34.2%	21	37.5%	4	23.5%	0.29
実施していない	48	65.8%	35	62.5%	13	76.5%	
他の専門職との連携する機会							
連携の機会が多くある	50	68.5%	40	71.4%	10	58.8%	0.33
連携の機会が多くはない	23	31.5%	16	28.6%	7	41.2%	
OJTについて相談する相手							
職場の上司 あり	66	90.4%	49	87.5%	17	100.0%	0.13
職場の同僚 あり	42	57.5%	31	55.4%	11	64.7%	0.50
事業所内のケアマネージャー あり	13	17.8%	12	21.4%	1	5.9%	0.14
事業所内の医師 あり	5	6.8%	4	7.1%	1	5.9%	0.86
事業所内の保健師や看護師 あり	13	17.8%	12	21.4%	1	5.9%	0.14
事業所内のOT・PT あり	14	19.2%	12	21.4%	2	11.8%	0.38
その他 あり	6	8.2%	5	8.9%	1	5.9%	0.69

† 件数が5以下のものを含んだ時には、フィッシャーの正確確率検定を実施した。

** P < 0.01、* P < 0.05

③アセッサの介護業務の状況

利用者の排泄介助の際、「自分でできることは自分で行うよう促していた」のは、63.0%で、キャリア段位活用群では64.8%、未活用群で58.8%実施されていた。また、利用者の衣類の着替えの際の促しは58.9%で実施されていたが、キャリア段位活用群では55.4%、未活用群は70.6%であった。同様に食事介助でも58.9%が実施し、キャリア段位活用群で58.9%、未活用群は58.8%と示された。

医療職やリハ職など、「他の専門職と連携すること」を意識した介護を行っているかについては57.5%が実施していた。キャリア段位活用群が55.4%、未活用群が64.7%であった。ヒヤットしたことやハットしたことについての報告書作成によるチーム内での共有については、56.2%があてはまり、キャリア段位活用群で55.4%、未活用群では58.8%であった。自立支援を目的とした介護の実施に関する利用者・家族の説明では、全体で43.8%があてはまると回答しており、キャリア段位活用群では42.9%、未活用群では47.1%という結果が示された。利用者の状態などについて常にアセスメントを心掛けているかについては、あてはまるが43.8%であった。この内、キャリア段位活用群が48.2%であるのに対して、未活用群では29.4%であった。

自身が行った介護について第3者にわかるように介護記録を残していたのは、27.4%、キャリア段位活用群では28.5%、未活用群では23.5%であった。日々の介護結果を介護計画に反映・更新していたのは、24.7%、キャリア活用群が23.2%、未活用群が29.4%であった。介護業務の魅力と同僚や後輩に伝えていたのは12.3%で、キャリア段位活用群では16.1%、未活用群では0.0%であった。(図表6)

図表6 分析対象とした介護老人保健施設におけるアセッサーの介護業務の状況（全体実施率降順）

		全体 (N=73)		キャリア段位活用群 (N=56)		キャリア段位未活用 群(N=17)		P値 (χ^2 検定)
		N	%	N	%	N	%	
③利用者の排泄介助の際、利用者にトイレットペーパー等で拭いてもらう等自力でできることは自分で行うよう促している	あてはまる	46	63.0%	36	64.3%	10	58.8%	0.45
①利用者の衣服着替えの際、ボタンの取り外し等自力でできることは自分で行うよう促している	あてはまる	43	58.9%	31	55.4%	12	70.6%	0.20
②利用者の食事介助の際、自力でできることは自分で行うよう促し、必要時に介助を行うようしている	あてはまる	43	58.9%	33	58.9%	10	58.8%	0.60
⑤医療職やリハ職など、他の専門職と連携することを意識して介護を行っている	あてはまる	42	57.5%	31	55.4%	11	64.7%	0.35
⑨ヒヤットしたことやハットしたことについて、報告書を作成してチーム内で共有している	あてはまる	41	56.2%	31	55.4%	10	58.8%	0.51
④自立支援を目的とした介護の実施について、利用者・家族に説明するようにしている	あてはまる	32	43.8%	24	42.9%	8	47.1%	0.49
⑥利用者の状態など常にアセスメントを行うことを心掛けて介護を行っている	あてはまる	32	43.8%	27	48.2%	5	29.4%	0.14
⑦自身が行った介護について第3者にわかるよう介護記録を残している	あてはまる	20	27.4%	16	28.6%	4	23.5%	0.47
⑧日々の介護の結果を個別介護計画に反映・更新している	あてはまる	18	24.7%	13	23.2%	5	29.4%	0.41
⑩介護業務の魅力と同僚や後輩に伝えている	あてはまる	9	12.3%	9	16.1%	0	0.0%	0.08

† 件数が以下のものを含んだ時には、フィッシャーの正確確率検定を実施した。

** P < 0.01, * P < 0.05

5. 考察

5-1 介護キャリア段位制度を活用している施設の特徴

介護職員の人材育成・定着、新規参入を促進することを目指し、平成24年に制度化された「介護キャリア段位制度」は、平成27年度からは厚生労働省の「介護職員資質向上促進事業」として展開され、介護職員の実践的なスキルを適正に評価し、処遇や社会的評価の改善に結びつけるとされ²⁾、介護職員処遇改善加算における「キャリアパス要件Ⅱ」への適用、講習受講に要する諸費用の「地域医療介護総合確保基金」への反映もなされてきた。

昨今は、外国人技能実習生に対して技能評価を行う「試験評価者」への要件化もなされ、様々なインセンティブも設けられ、アセッサー数は、平成24年度の326名から、平成30年度には2万人を超えた。

この介護キャリア段位制度を活用した取り組みの効果として、介護職員の能力向上、気づきを通じた評価する側の職員の自覚の向上、評価基準の設定がサービス水準の維持向上やリスク管理のツールとなること、また評価を受ける介護職員にとっても、職場で何ができるか証明できること、スキルの向上や処遇改善の材料につながること等のメリットがあり、介護分野における職員の定着や新規参入の促進につながる⁶⁾ことが明らかにされている。

しかし、2万人以上となったアセッサーの増加に比較すると、レベル認定者数は6千人程度であり、介護分野への広がりには限定的といえる。

本研究では、介護老人保健施設において、レベル認定者を3件以上、出している施設とアセッサーはいるものの、レベル認定者はいない施設とを比較しているが、いずれの群にも介護技術の習熟度を評価するアセッサーは存在している。しかし、前者は、この評価者が実際に施設内で活躍しているが、後者は資格を保有しているだけで実質的な活動はなされていない。これら2群の比較を通じて、介護技術の習熟度の評価の導入が、具体的に当該施設の人材育成のあり方に影響を与えているか、また同時に、こういった人材評価を職場に導入するにあたっての条件を明らかにすることもできると考えた。

なぜなら、活用群と未活用群において、施設の職員構成や職員の保有資格などに差異があるとすれば、この要因が明らかにされることで、今後のキャリア段位の活用がなされるための要件を明示できるからである。

しかし、本研究の結果からは、これら2群間に介護職員数や介護職員に占める介護福祉士の割合には有意な差は認められなかった。介護職員数で、キャリア段位活用群は平均値52.5名 (SD±60.36)、未活用群では平均値37.5名 (SD±13.82) であり、未活用群が若干、少ない傾向はあるが、介護職員数に介護福祉士が占める割合では、全体の平均値がキャリア段位活用群は平均値77.0% (SD±16.5)、未活用群では平均値79.0% (SD ±12.2) であり、いずれも高い割合を示していた。

これらの2群で唯一、差が示されたのは、「事業所における昨年度の介護に関するおおよその購入冊数」でキャリア段位活用群が15冊程度、有意に多かった。このことが表しているのは、レベル認定者を複数輩出するキャリア段位活用群には、教育を職員個人だけに委ねるのではなく、組織として人材育成に取り組み、「学習する組織」としての文化が醸成されている可能性が示されていることであろう。

「学習する組織」は、「自らの「行動」に目を向けて問題に気づく能力」があり、「自らが置かれている環境について迅速かつ正確に学び」、業務実践へと反映させていくことができる組織⁷⁾であり、常に状況に応じた質の高い安全なサービスの提供が求められる介護現場において「学習する組織」としての文化が醸成されていることは、質の高い介護サービスの実践、介護サービス事業所の質に繋がる重要な視点である。「書籍の購入冊数」に有意差が示されたのは、日頃の人材育成に対する取り組みの差であるとの解釈もできる。

逆に言えば、介護キャリア段位制度に積極的に取り組むことができる施設は、すでに「学習する組織」、すなわち、クリニカルガバナンスを組織化している施設でなければならぬとも言える。

5-2 人材育成策としての「介護キャリア段位」の可能性

先行研究では、事業者内の実施研修は、「採用時研修・新人教育」の実施割合(81.7%)と比較し、「中堅職員研修」の実施割合が低い(37.2%)ことが指摘されている⁸⁾が、本調

査は事業所における指導的役割を担う者を対象にしており、キャリア段位活用群における回答者の属性では「管理者 (20.4%)」、「主任リーダー (66.7%)」と約9割が役職ポストに就いていた。介護キャリア段位の活用にあたっては、中堅以上の職員に対する継続的な学習の場が設定され、組織的な人材育成の体制が整備されていなければならないことが示唆された。

また、介護職員における人材育成の方法で重視されてきたのは、「内部研修 (79.4%)」、「外部研修の積極的な受講 (76.9%)」であり⁴⁾、本研究の対象となった両群も、研修についての積極的な情報収集は91.8%が実施していると回答していた。これは、キャリア段位活用群で91.1%、未活用群で94.1%と9割を超えていた。さらに、介護技術向上にむけた研修は実施しているも83.6%と示され、キャリア段位活用群は85.7%、未活用群では76.5%であり、いずれの群も高い実施率であった。

ただし、研修への高い関心に比較すると「職場でのOJT (49.9%)」は、5割程度であり、職場訓練というOJTを用いた人材育成マネジメントへ取り組みはあまり実施されていないという結果であった。OJTをPDCAプロセスに基づき標準化し、組織的かつ継続的に取り組んでいる事業所では、介護技術のスキルの向上やキャリアパスに活かされている³⁾と言われている。だが、先にも述べたように、介護キャリア段位制度の広がりが限定的である理由は、我が国の介護老人保健施設でのOJTが未成熟であることを示唆している。

この中で、レベル認定者数を複数配置していた活用群としての特徴に「働きながら介護福祉士取得を目指す介護職員に対する支援」が未活用群よりも有意に高い割合を示していたことは重要である。

これは、施設がクリニカルガバナンスを組織として実践しているだけでなく、介護技術の評価基準を体系化しながら、レベルに応じて段階的にスキルアップする仕組みが構築されている証拠と考えられるからである。例えば、無資格の介護職員に対しても個々の意欲に応じてキャリアを形成することができる環境が用意されれば、経験の蓄積によりスキル・やりがいが段階的に向上し、結果として介護職員の定着を促進するだけでなく、未経験者の新規参入に繋げていくことが可能である。

また、明文化された評価基準をもとに定期的に評価を行うという介護キャリア段位の仕組みは、OJTを人材育成マネジメントにおけるPDCAプロセスに基づき標準化し、組織的かつ継続的に取り組むことと一致する。このため介護キャリア段位に取り組んでいる事業所では、介護技術のスキルの向上やキャリアパスに活かされている³⁾とされる。

また、本調査の結果からは有意差が見られなかったものの、人材育成支援の取り組みについて特徴的な結果として、アセッサーはいるものの、レベル認定者がいない未活用群では、「介護技術に関する指標・基準等の明文化」が0事業所(n=17)と示されていた。さらに指導者の配置、目標設定や達成状況の確認・評価、介護技術指導の機会等も0又は1事業所の実施と、施設内の介護技術評価におけるPDCAは機能していなかった。

キャリアアップ支援の取り組みにおいても、指導・評価結果の人事制度への反映、ICT

活用による利用者情報蓄積と個別ケアの提供や介護職員の事務負担軽減、介護ロボット等の導入に関する取り組みは、0又は1事業所という結果からは、職員の働きやすい環境やモチベーションの向上に資する取り組みが希薄である傾向が見られた。

事業者内の実施研修体制は、「採用時研修・新人教育」の実施割合（81.7%）と比較し、「中堅職員研修」の実施割合が低い（37.2%）ことが指摘されている⁸⁾が、入職2年目～3年目以降の介護職員におけるOJT指導の実施は、未活用群では0事業所となっていた。これは、未活用群では継続的に学び続けるための仕組み（クリニカルガバナンス）が脆弱であることを示している。

今後、キャリア段位制度を活用した取組みを推進するためには、人材育成が組織としてシステム化されていることが要件となる。

5-3 これからの介護キャリア段位制度を活用した人事マネジメント

アセッサーは、職場内の介護職員に対して客観的に介護の実践スキルの評価やOJTを行うものであり、介護キャリア段位制度を推進する上で不可欠な存在である。

本調査でアセッサーとしての取り組み状況は、「十分にできている」は24.7%で、この内、キャリア段位活用群が32.1%、未活用群は0.0%とキャリア段位活用群が有意に高かった。このことは、キャリア段位活用群では内部評価の仕組みを業務内に位置付けながら、被評価者を定期的に作り出し、アセッサーとして活動（OJT）が継続的に行われる体制があるが、未活用群には、体制そのものがないか、機能していないことを示している。

従来のOJTでは、介護サービスの持つ性質である、無形性、同時性、個性・可変性といった中で、その方法や内容を定型化、可視化することが難しく、介護の現場においては、長らくは、暗黙知による伝承とされ、OJTの標準化やシステム化には至ってこなかった⁹⁾。だが、キャリア段位制度により内部評価のシステム化が推進されることで、介護サービスは可視化され、ケアにおけるPDCAサイクルを機能させる可能性が高まった。

すでに介護現場におけるOJTは、個人の成長や実践力の向上、サービスの品質の向上など幅広い効果が示されている。アセッサーがアセッサーとして十分に機能していることは、効果的なOJTを推進するための必須要件であり、アセッサーが十分に機能している事業所では質の高いOJTが推進できているとも言える。

アセッサーの介護業務においては、両群に有意な差はなかった。しかし、排泄や食事介助等の場面において約6割が「自力支援に配慮したケア」を実践しており、「多職種連携やチームケア」についても半数以上で積極的な取り組みが行われていた。指導的立場にある人間が模範的なケアの実践が行えているは、アセッサーという存在が介護現場における一つのロールモデルとなっており、クリニカルガバナンスを構築する上でのキーマンとなり得ることを示唆している。

このように、アセッサーを配置することは人材育成上の効果に加え、介護サービスマネジメントの視点においても質の担保につながる重要な役割を果たしていることから、介護

現場の中核を担う人材として、アセッサーを計画的に養成していくことは、人事マネジメントの観点からも有用であると考えられるが、介護サービス事業所で、アセッサーはいるものの、認定者を輩出できない施設が多数、存在していることについては、アセッサー個々の特性ではないとしても、例えば、本研究において、活用群では、16.1%が介護業務の魅力と同僚や後輩に伝えていたが、未活用群では、0であったことなどから考察するならば、活用群におけるアセッサーを取り巻く組織風土の違いがあった可能性もある。

また本調査では、介護キャリア段位制度の活用予定として、介護実習生 28.8%、補助的な介護を行う介護助手 15.1%、外国人技能実習生 12.3%、派遣職員 4.1%、ボランティア職員 1.4%と、12.3%が外国人労働者に対してキャリア段位制度を活用する意向であることが示された。

我が国では急速な少子高齢化の進展に伴い介護人材の不足が深刻な問題となっており、2020年に介護労働安定センターが実施した調査¹⁰⁾によると、従業員の過不足状況について、65.3%の事業所が「不足感」を感じており、9割の事業所が「採用が困難」と回答している。こうした状況の中、不足する介護人材の確保策として、外国人労働者の活用が期待されているが、現状で受け入れ実績のある事業所は6.6%に留まっている。

その理由として、半数以上の事業所が「できる仕事に限りがある」を挙げており、外国人労働者に対して、いかに人材育成を行っていくかが課題となっている。一部の事業所では先駆的に介護キャリア段位制度を活用することで外国人労働者の受け入れに繋がっていることから、この制度を用いた外国人労働者の受け入れは、経営戦略上の一つの選択肢として考えられる。

6. おわりに

今回の分析により、キャリア段位活用群では人材育成に対して組織的に取り組まれており、研修や人材育成に関する支援、個々のレベルに応じたスキルアップの仕組みが体系化されている施設であることが明らかとなった。また、アセッサーが事業所内で十分に役割を果たせれば、職場におけるOJTが展開され、継続的に学び続ける組織文化を醸成する可能性も示された。

一方で、サンプル数やいずれも介護キャリア段位制度においてアセッサーを取得しているというサンプルバイアスもあるものの、事業所の人員体制や事業規模、予算などの経営資源の違いと取り組み状況との関係性は、示されなかった。

今後も介護需要が増大する中で、介護事業所においては人材の確保・定着を行いながら、いかに質の高いサービスを提供していくかは大きな課題である。介護サービスはヒトがヒトへもたらすサービスそのものが、顧客への価値、さらには企業の価値に繋がっていく。サービスを提供するヒトの資質が乏しければ、企業価値は棄損され、事業の存続の危機に陥る。介護事業運営における人材育成は最も重要なテーマである。

介護現場において質の高いサービスを提供するためには、根拠に基づくケアを組織的に

取り組むことが重要である。こういった組織的なOJTの実践は安定した経営基盤を確立することに繋がる。『介護キャリア段位制度』の取り組みの差異は、「事業経営の質」や「介護サービスの質」に直結しており、介護サービス事業所における質の担保となり得るものである。

本研究で示されたように、単にアセッサーを育成すればよいというような断片的な取り組みだけでは、人材育成は成し得ない。根拠に基づいた人事育成プロセスを系統的に提供し、それを好循環サイクルで回し続けることが重要であり、その積み重ねが組織文化を醸成し、事業の安定性や持続性を確かなものとする。

今後、我が国における介護サービス全体のレベルを底上げしていくには、このような質の高い人材育成に関する取り組みの継続性を高めながら、いかに普及させていくかが課題といえる。本研究では、介護老人保健施設に着目した分析を行ったが、他の在宅における介護事業所等の分析も追加しながら、継続して研究に取り組んでいくことを今後の課題としたい。

謝辞

まずは、本研究の実行に際して、貴重なデータを提供いただいた一般社団法人シルバーサービス振興会の皆様に深く感謝致します。本稿を作成するにあたっては、兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫特任教授、筒井孝子教授、貝瀬徹教授、木下隆志教授、大冢賀政昭先生により、熱心なご指導を賜りましたことに深く感謝申し上げます。また、最後まで一緒に頑張ってきた医療・介護マネジメントコースの皆様にも多くの刺激と支援をいただきました。重ねてお礼申し上げます。

参考文献(引用文献を含む)

- [1] 東野定律, 木下隆志, 大冢賀政昭, & 筒井孝子. (2014). キャリア段位制度における介護職の技術評価に関する研究-職員の属性別にみた業務内容の比較. 経営と情報: 静岡県立大学・経営情報学部/学報, 27(1), 1-13.
- [2] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2014) 「介護職員の資質向上(キャリアパス)におけるスキル評価等の有効性に関する調査研究事業」、平成 26 年度老人保健健康増進等事業
- [3] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2018) 「介護事業者における体系的 OJT の展開に関する調査研究」、平成 30 年度老人保健健康増進等事業
- [4] 滋賀県 (2013) 「介護事業所における人材育成の体制と実績に関するアンケート」、滋賀県介護職員人材育成指針策定検討事業
- [5] 東京都社会福祉協議会 (2010) 「福祉施設におけるキャリアパスおよび人材育成に関する実態調査」 調査結果
- [6] 厚生労働省 「介護キャリアプロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する

検討会」最終報告書

- [7] 山口(中上)悦子. (2017). 学習する病院組織を育てる. システム/制御/情報, 61(6), 233-239.
- [8] 財団法人介護労働安定センター (2010)「介護労働者のキャリア形成に関する研究会」最終報告書
- [9] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2017)「OJTを通じた介護職員の人材育成に関する調査研究事業」、平成 29 年度老人保健健康増進等事業
- [10] 公益財団法人介護労働安定センター (2020)「令和元年度介護労働実態調査」
- [11] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2019)「介護職員の介護技術向上に資する取組の実態に関する調査研究事業」、令和元年度老人保健健康増進等事業
- [12] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2016)「介護サービス事業者における OJT を通じた介護職員の人材育成のあり方に関する調査研究事業」、平成 28 年度老人保健健康増進等事業
- [13] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2015)「介護キャリア段位制度に係る外部評価の効果的・効率的な実施方法と、外部評価審査員の質の向上に関する調査研究事業」、平成 27 年度老人保健健康増進等事業
- [14] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2013)「介護職員の資質向上(キャリアパス)におけるスキル評価等の有効性に関する調査研究事業」、平成 25 年度老人保健健康増進等事業
- [15] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2008)「介護事業所管理の実態把握と管理者の資質向上に関する調査研究事業」、平成 20 年度老人保健健康増進等事業
- [16] 一般社団法人シルバーサービス振興会 (2007)「介護サービス提供事業者の質の確保に向けた管理者の資質向上に関する調査研究事業」、平成 19 年度長寿社会福祉基金事業
- [17] 筒井孝子 (2016)「ケアの質評価：国際的な到達点と日本の今後」『社会保障研究所』vol1, no. 1, p129-147
- [18] 筒井孝子 (2016)「必要とされていると実感できる仕事 介護に対する社会的報酬向上のための工夫とは」, 『老健 2016, 5月号』
- [19] 大和田順 (2015)「介護プロフェッショナルキャリア段位制度から学ぶ-キャリア段位制度の活用と導入について」 商大ビジネスレビュー, 5(3), 21-40.
- [20] 岩田泰彦 (2017)「介護施設における人事制度導入に関する研究-キャリアパスおよび介護プロフェッショナルキャリア段位の導入-」 商大ビジネスレビュー, 5(3), 21-40.
- [21] 東野定律, 木村綾, 岩本真弓, & 堤悠香 (2018)「介護事業所における人材確保と定着に関する一考察/n~ 静岡県内の介護事業所における実態調査結果とヒアリングから~/n」 経営と情報, 30(2), 31-41.

- [22] 柴山麻祐子 (2017) 「介護サービス事業における人材確保を中心とした人的資源管理に関する現状と課題」川崎医療福祉学会誌, 27(1), 221-226.
- [23] 中井良育, & ナカイヨシヤス (2015) 「介護サービス事業所の人材確保及び職場定着の方策等の現状と課題の考察」同志社政策科学研究, 17(1), 119-135.
- [24] 山田久 (2017) 生産性向上につながる人材投資改革-職業教育と人材管理のリンクを (No. 2017-005). 日本総研 Research Report.
- [25] 藤本真 (2010) 「中小サービス業における人材育成・能力開発」労働政策フォーラム資料
- [26] 松本真作 (2016) 「サービス業に求められる能力, 適性, 意識, 行動: 「5万人の就業者 Web 職業動向調査」のデータ分析より (特集 サービス産業の雇用と労働)」日本労働研究雑誌, 58(1), 40-57.
- [27] 労働政策研究, 研修機構, & 藤本真 (2010) 「中小サービス業における人材育成・能力開発」労働政策研究・研修機構労働政策研究報告書, (118).
- [28] 橋本正明 (2012) 「介護施設における人材の育成・確保に関する研究」、立教大学

参考ホームページ

- [1] 一般社団法人シルバーサービス振興会「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/> (2020年6月6日アクセス)
- [2] 厚生労働省「介護キャリアプロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する検討会」https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-rouken_301107.html (2020年6月6日アクセス)
- [3] 厚生労働省「社会保障審議会・介護給付費分科会」
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-hosho_126698.html (2020年6月6日アクセス)
- [4] 厚生労働省「社会保障審議会・介護保険部会」
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-hosho_126734.html (2020年6月6日アクセス)
- [5] 厚生労働省「介護現場革新会議」
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-rouken_520284_00001.html (2020年6月6日アクセス)
- [6] 厚生労働省「福祉人材確保対策」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/fukusijinzei/index.html (2020年6月7日アクセス)
- [7] 厚生労働省「令和元年度能力開発基本調査」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/00002075_000010_00004.html (2020年6月7日アクセス)

- [8] 公益財団法人介護労働安定センター「令和元年度介護労働実態調査」
http://www.kaigocenter.or.jp/report/pdf/2020r02_chousa_jigyousho_chousahyou.pdf
(2020年8月8日アクセス)
- [9] 公益財団法人介護労働安定センター「平成30年度介護労働実態調査」
http://www.kaigo-center.or.jp/report/2019_chousa_01.html (2020年6月14日アクセス)
- [10] 内閣府「国民経済計算年次推計」
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kakuhou_top.html (2020年6月14日アクセス)
- [11] 内閣府「経済見通しと経済財政運営の基本態度」
<https://www5.cao.go.jp/keizai/mitoshi/mitoshi.html> (2020年6月14日アクセス)
- [12] 滋賀県「介護人材育成指針」
<https://www.pref.shiga.lg.jp/file/attachment/62970.pdf> (2020年8月10日アクセス)